

# Del 1

## Ledelse

---

### Kapitel 1

## Den nødvendige ledelse

Han havde for få måneder siden fået den ledige stilling som mellemlider i virksomheden. Hans tidligere kolleger var nu hans medarbejdere. Men han forstod ikke, hvad der var sket. »Jeg har da ikke forandret mig. Jeg er da ligesom, jeg altid har været. Men det er, som om mine tidligere kolleger ser på mig på en anden måde end tidligere. Der er også oplysninger, som vi før snakkede vældig godt om, jeg ikke får af dem. Er det bare, fordi jeg er blevet leder?«

Mange, især mellemlidere, kan nikke genkendende til dette. Der er forskel på at være leder og på at være medarbejder. Og der er som regel hos medarbejderne et bestemt syn på lederen. Det ligger tilsyneladende i vor opdragelse, eller hvor det nu ligger, at sådan er det. Det er ikke, fordi der er noget særligt ærefuldt eller attråværdigt ved at være leder, men der er noget »anderledes« ved det.

Det er vigtigt, at du, som er leder, erkender og accepterer, at lederopgaven er en særlig og anderledes opgave set i forhold til medarbejderopgaven. Erkendelse af det gør det lettere at være leder og fokusere på de opgaver, der netop ligger til dig som leder. Der er ofte bestemte forventninger og holdninger til lederen fra medarbejderne. Det giver lederen en særlig placering i organisationen.

Lederopgavens særlige placering er der ikke noget mærkeligt eller forkert i. Der er nemlig brug for ledere, og et samfund eller en organisation kan slet ikke undvære dygtige ledere. Manglen på gode ledere kan nedbryde et samfund eller en organisation. Om det er en naturlov eller en skabelsesordning eller noget lignende, ved jeg ikke, men fakta er, at der altid har været brug for ledere, og at der gennem verdenshistorien altid har været ledere.

### Verdens første delegeringsplan:

Næste dag satte Moses sig og begyndte at holde rettergang for folket, og folk stod omkring Moses fra morgen til aften. Da Moses' svigerfar så alt det arbejde, han havde med folket, sagde han: »Hvad er det dog for et arbejde, du har med folket! Hvorfor er du alene om at sidde til doms, mens hele folket står omkring dig fra morgen til aften? ... Du bærer dig uklogt ad. Det er for stor en byrde for dig; du kan ikke være alene om det. Lyt nu til mit råd ... du skal se dig om i hele folket efter dygtige, gudfrygtige og pålidelige mænd, som er ubestikkelige. Dem skal du sætte over folket som fører for enheder på tusind, hundrede, halvtreds og ti ...

*Fra 2. Mosebog, kapitel 18*

Vi møder f.eks. meget tidligt i jødernes historie Moses som leder, endda indsat dertil af Gud. Moses var næppe nogen speciel god leder, der kan bruges som forbillede på god ledelse, men han ledte folket til deres mål: Det forjættede Land, og han sørgede for dem på vandrings turen dertil. I 2. Mosebog, kapitel 18 møder vi en interessant beskrivelse af, hvordan Moses lærte om godt lederskab af sin svigerfar.

Moses sidder som eneste leder for folket og er totalt overbebyrdet med opgaver. Så er det, hans svigerfar, Jetro, kommer på besøg, og svigerfar bliver noget bestyrtet over det, han ser. Han tager Moses i skole og laver en flot uddelegeringsplan for ham. Og den sætter Moses så i værk. (Læs den detaljerede beskrivelse af verdens første delegeringsplan i 2. Mosebog).

Jetro måtte lære Moses noget om, at ledelse ikke er at udføre alle opgaver selv, men ledelse er at løse opgaverne ved hjælp af og sammen med medarbejderne, det er at uddelegere, at give ansvar og at arbejde målrettet. Sådant en ledelse er der altid brug for, for uden retning og mål arbejder mennesker i hver sin retning, og folket / organisationen kommer ingen vegne, men har stor risiko for at splittes.

Nødvendigheden af ledelse er historisk bevidnet, og ledelse er en nødvendig opgave, overalt hvor der er flere mennesker samlet. Accepten heraf er der i sig selv noget befriende over. Som skolelederen sagde det efter et lederkursus, at det bedste, han havde oplevet, var, at det var helt normalt at udøve ledelse.

Desværre misforstås lederopgaven ofte både af ledere og medarbejdere. Lederen ses som en ophøjet person af større værdi end andre mennesker. Har du den opfattelse, så håber jeg at få pillen ved den, inden du er færdig med dette kapitel. Ledelse er en nødvendig opgave, og medarbejderopgaver er også nødvendige opgaver i organisationen. Ingen af opgaverne kan undværes, og hvor de ikke udøves, mistrives organisationen.

Stærkt forenklet er der tre slags ledere:

- Dem, der ikke ser, hvad der sker omkring dem.
- Dem, der ser på, hvad der sker omkring dem.
- Dem, der får ting til at ske.

Det er disse sidste, der er ledere. For ledelse drejer sig om at få ting til at ske, er dynamisk og handlingsorienteret. Ledelse handler om at *udøve* ledelse og at *være* leder. I det germanske grundord for ledelse – leida – betyder ledelse »at stå i spidsen for« og »at få noget til at gå«. Her understeges, at ledelse er aktiv, og at ledelse handler om at øve indflydelse på en gruppe af mennesker.

I definitionen af ledelse overfor pointeres at

- ledelse foregår i samspil med andre mennesker
- ledelse er aktiv handling
- ledelse er at øve indflydelse på mennesker
- ledelse foregår sammen med medarbejderne
- ledelse drejer sig om at føre organisationen mod dens mål.

#### Definition:

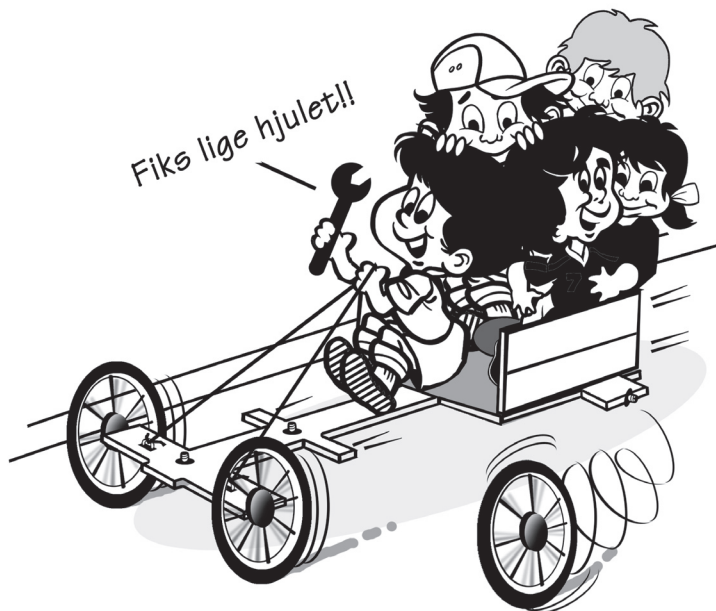
Ledelse er at øve indflydelse på medarbejdere for sammen med dem at føre organisationen mod dens mål.

## Ledelse = Lederskab + management

Lad mig præsentere dig for en rigtig leder. Han er sæbekassebilfører, og hans hold er på fire gæve gutter. De suser af sted ned ad bakken. Nu ryger det ene baghjul, og ordren lyder fra lederen: »Fiks lige hjulet.« Jo, han ved nok, hvad der i situationen er vigtigt for at komme videre mod målet, og han forstår at udstikke ordren på det nødvendige tidspunkt. Men han giver ikke sine medarbejdere mulighed for at udføre ordren.

Eksemplet illustrerer de to sider ved ledelse:

Fig. 1



- At holde målet for øje, se, hvad der er væsentligt for at nå målet og give den nødvendige kommunikation herom
- At sørge for, at det nødvendige kan udføres, og at det bliver ført ud i livet.

Lederskab	Management
generalist	specialist
visionær	jordnær
fornyende	vedligeholder
langsigtet	kortsigtet
udpeger mål	sørger for at målene nås
engageret	konkret og præcis
inspirere og motivere	styring af systemer
udviklingsorienteret	bundlinjeorienteret
gør de rigtige ting	gør tingene rigtigt

I skandinavisk ledelsestradition beskriver det forskellen mellem begreberne lederskab og management (styring)<sup>1</sup>.

**Lederskab:** Hvad er opgaven?

Lederskab indeholder evnen til: at sætte visioner og mål, at tydeliggøre visioner og værdier, at forstå og erkende, hvad der er væsentligt i en given situation, at beslutte,

hvad der skal gøres, og sætte retning, at få mennesker til at arbejde i samme retning og skabe engagement og commitment<sup>2</sup> herom, at identificere problemer og muligheder.

**Management** (styring): Sørge for, at opgaven bliver gjort.

Evnen til at sørge for, at beslutninger føres ud i livet gennem udformning af systemer og processer, der målretter og koordinerer, så medarbejderne og organisationen føres mod et givet mål.

Ledelse drejer sig altså om at stå på to ben, og begge ben er lige væsentlige. Hvis lederen kun har syn for den daglige drift og bliver helt væk i dagligdagens gøremål uden at sætte mål og engagere medarbejderne, så er ledelsen i høj grad halt. Men ledelse er også halt, hvis lederen hele tiden befinder sig oppe i helikopteren og ikke formår at gøre sine visioner og ideer jordnære og konkrete. Medarbejderne skal forstå dem, have ejerskab til dem, begejstres over dem og holdes fast på dem.

Organisationerne har brug for visionære ledere, der formår at engagere mennesker og give dem redskaber til at føre visionerne ud i livet. Og der er brug for ledelsesteam, der tilsammen kan udøve både lederskab og management. Heldigvis er det sådan, at der i dag er mange tegn på, at lederopgaven tages alvorlig og opfattes som en nødvendig opgave<sup>3</sup>. Desværre er der i mange organisationer og sammenhænge i samfundet mangel på mennesker, der vil tage lederopgaven på sig.

### Refleksion:

Udøver du både lederskab og management?

Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder dets liv i sin hånd.

*K.E. Løgstrup*

## Organisationen

Ordet organisation kan have mange forskellige betydninger. Her i bogen bruger jeg organisation som en samlebetegnelse for formelle gruppedannelser i forskellige brancher, frivillige organisationer, det offentlige og det private arbejdsmarked. Organisationen er normalt karakteriseret ved at have formelle opgaver og mål, som skal løses, men samtidig kan organisationen rumme mange forskellige interesser og delmål. I organisationen foregår der et samspil mellem mennesker, som er reguleret på forskellige mere eller mindre officielle og komplekse måder.

Organisationen er den ramme, inden for hvilken ledelse udøves. Lederens opgave er at få opbygget en organisation, hvor de ansatte tager ansvar for eget arbejde, opfører sig som en del af et større hele og handler ud fra egne og organisatoriske værdier.

## Fundamentet – det nødvendige udgangspunkt

Ledelse udspiller sig altid i relationer. God ledelse udspiller sig ikke bag et skrivebord, men først og fremmest i relation mellem mennesker. God ledelse er derfor også gode relationer med mennesker.

Der er ingen af os, der lever på en øde ø, men vi er konstant i samspil med andre mennesker. Dermed er vores liv viklet ind i andre menneskers liv. Vi er afhængige af, hvorledes andre mennesker møder os. I mødet med dig udleverer jeg et stykke af mit eget livsrum i din magt, og du vælger, om du vil begrænse eller udvide mine livsmuligheder. Vi er forviklede med hinanden, afhængige af hinanden og har magt over hinanden, og hver især har vi derfor ansvar for andres og eget liv. Kun ved at tage ansvar for andre kan vi berige deres liv. Ethvert positivt samspil mellem mennesker begynder med at *tage ansvar*<sup>6</sup>.

Derfor må ledelse tage sit udgangspunkt i ansvarliggørelse af hele organisationen. Ansvarliggørende ledelse begynder hos dig selv. Hvis du vil have andre til at tage ansvar, må du

1. selv vise ansvarlighed, selv tage ansvar for andre
2. give andre mulighed for at vise ansvarlighed og forvente, at de gør det.

Fig. 2



Empati: Lev dig ind i min situation – vis mig »barmhertighed«.



Mød mig med tillid, åbenhed og oprigtighed.

Det begynder med ansvarlighed, og det fortsætter med, at ansvaret udleveres i fundamentale værdier, som er fundamentale, fordi vores livsvilkår er afhængige af deres tilstedeværelse. Er de ikke til stede, begrænses al menneskelig udvikling, kreativitet og samarbejde. Det er værdier, som i et vist omfang er til stede i enhver situation, hvor mennesker mødes. Uden dem finder der slet ikke noget møde sted.

Det er sund fornuft og almen viden, at hvis der ikke eksisterer en grundlæggende tillid mellem os som mennesker, så kan vi ikke fungere sammen. Jeg har som konsulent flere gange oplevet det i organisationer. Der var et dårligt samarbejde, og de havde forsøgt at forbedre det gennem nye systemer og forretningsgange. Men i bund og grund handlede det om manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere. Derfor måtte vi genskabe denne tillid, før vi kunne komme videre.

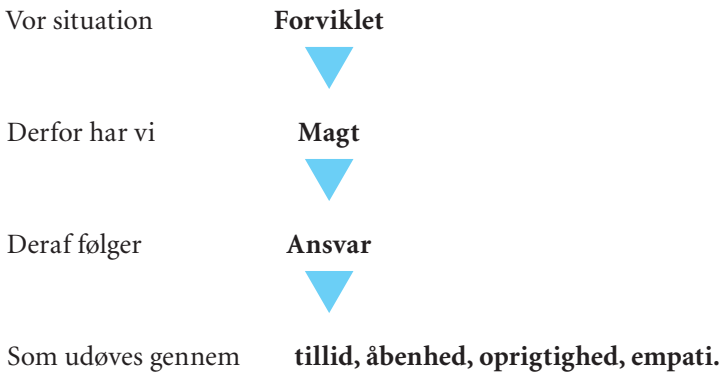
Ledelse begynder med at skabe tillid og at leve sig ind i medarbejdernes situation. Tillidskabende ledelse er grundlaget for al ledelse. »Tillidsbaserede relationer er den

eneste brugbare mulighed i nye organisationsformer.« (Reynolds 1998). Derfor er ledelse at skabe tillid mellem organisationen og dens interessenter – både dem inden for og dem uden for organisationen.

En ledelse, der bygger på ansvarlig-gørelse, tillidsskabelse, åbenhed og empati<sup>7</sup>, benævner vi værdifunderet ledelse. Funderet, fordi den tager udgangspunkt i disse absolutte værdier. Fundamentet er som det gode underlag for huset fast og urokkeligt. Det kan ikke ændres, fordi tiden ændrer sig, eller fordi der kommer nye ledere til. Fundamentet er en del af selve livsgrundlaget.

... ønsket om at bidrage, og ønsket om at være med i et fællesskab, er et helt basalt og indlysende menneskeligt behov.

*Margaret Wheatley<sup>4</sup>*



## Det handler om tillid<sup>8</sup>

Ledelse udspiller sig i relationer, og positive relationer mellem mennesker forudsætter tillid. Tillid er både forudsætningen for, at frie og lige mennesker vil indgå i et samarbejde, og tillid er samtidig et produkt af et sådant samarbejde. Når samarbejdet lykkes, øges tilliden, og der opbygges en kapital, der kan investeres i nye projekter og samarbejde, hvor mere står på spil. Relationer er således afhængige af tilliden, og tilliden opbygges gennem relationer.

Tillid er asymmetrisk. Det tager lang tid at opbygge tillid, men den kan mistes på et øjeblik.

Tillid kan ikke planlægges, for det er meget forskelligt, hvad der skaber tillid hos mennesker. Men tillid kræver handlinger og hårdt arbejde.

Tillid opnås ikke gennem det, man siger, men først og fremmest gennem det, man gør.

Tillid er bundet til både personer og systemer. Har du tillid til en person, påvirker det din tillid til den organisation, han repræsenterer, og omvendt<sup>9</sup>.